

3 1761 11969168 1

Treasury Board  
of Canada

Conseil du Trésor  
du Canada

Government  
Publications

DEPOSITORY LIBRARY MATERIAL

PRINCIPLES  
FOR THE  
MANAGEMENT  
OF THE  
PUBLIC SERVICE  
OF CANADA

Canada





PRINCIPLES  
FOR THE  
MANAGEMENT  
OF THE  
PUBLIC SERVICE  
OF CANADA



© Minister of Supply and Services Canada 1983  
Cat. No. BT43-77/1983  
ISBN 0-662-52315-6

Published by  
Communications Division  
Treasury Board of Canada  
September 1983

## CONTENTS

Foreword	
Introduction	1
Summary of the Principles of Public Service Management	3
Parliament, Government and the Public Service	4
The Manager and the Law	4
The Manager and Political Decision-making	5
Service to the Public	6
The Management of Public Resources	7
The Accountability of Managers	9
Appendix – The Elements of Public Service Management	11



## FOREWORD

The Public Service of Canada is one of the finest in the world. It has well-established traditions and ideals that have been developed by successive generations of men and women with the most diverse of backgrounds and a common desire to serve their country.

As the institutions and processes of government become more complex, it has become necessary to codify these ideals, not only to guide and inspire our day-to-day efforts, but also to imbue new recruits to the Management Category with these ideals and to convey more clearly to the public the character of the Public Service. The attached statement of *Principles for the Management of the Public Service of Canada* is the product of a lengthy, nation-wide consultative process involving the deputy heads of both provincial and federal government departments, bargaining agents, public management associations, universities, Members of Parliament and other concerned individuals.


The standards set out in this document are high. At the same time, they are practical and are already being achieved in whole or in part by many departments and agencies. I have no doubt that the statement will evolve and be refined over time.

Experienced managers will find much support for their current management practices in the pages that follow. New managers, I hope, will be inspired and encouraged to strive to follow these standards. Departments will be expected to ensure the full application of these principles in all their management practices.

Canada asks a great deal of its Public Service managers, but also offers to them great personal challenges and opportunities. I hope this statement of principles will serve as a personal framework for a productive and satisfying career for all managers in the federal Public Service.

A handwritten signature in dark ink, reading "Herb Gray". The signature is written in a cursive, flowing style with a large initial "H".

The Hon. Herb. Gray, P.C., M.P.  
President of the Treasury Board



Digitized by the Internet Archive  
in 2024 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761119691681>



## INTRODUCTION

In recent years the government has come to recognize management in the Public Service as a task carrying particular responsibilities and needing special aptitudes, skills, training and experience. The manager is being held increasingly accountable for giving value for money in the expenditure of taxpayers' dollars and for serving the public well. The creation of the Management Category to facilitate managerial staffing, compensation, training and development has itself underlined the importance of the function.

It appears timely, therefore, to set down the principles which should govern management in the Public Service. In total, they provide a frame of reference within which managers should strive to improve the quality and effectiveness of their own performance and that of their subordinates.

No less important than the principles which guide the management function is the context in which they are carried out. The Public Service of Canada operates in an environment that is far more complex and diverse than any other Canadian enterprise, public or private. The role of its managers is therefore very special.

This statement of principles begins with a reference to the influences which shape the context of Public Service management and make it what it is. The Public Service of Canada:

- . exists for, and is financed by, the public;
- . has special responsibilities to government, Parliament and the law;
- . while non-partisan, follows political direction;
- . works in a federal context with parallel provincial administrations;
- . serves in two official languages a public that is geographically and culturally diverse;
- . is administratively decentralized;
- . is the largest group of employees in Canada;
- . operates on the principles of merit and equity, with managers both accounting and accountable for performance.

As an employer, the Public Service strives to develop and maintain work environments and a quality of working life which stimulate initiative, productivity, personal satisfaction and development. The Public Service also endeavours to ensure equitable representation of the two official language groups, of men and women, of people of all racial and ethnic origins and of the handicapped.

Managers in the federal Public Service work in an environment which is constantly changing, and difficult to predict. In addition, there are many constraints on the manager's freedom of action: the Canadian federal constitution and the Canadian political system; broad national and international factors; the necessity to treat the Public Service as one integrated, open system; the size and complexity of the Public Service with its constant interactions among central agencies, service agencies and policy portfolios; financial limitations; and the nature of the managerial role itself. These factors are special to the Public Service, and make the managerial role different from its private sector counterpart. High standards of performance must be set which reflect these factors and constraints.

In setting out the principles of management that follow, it is not intended to minimize the complexity and difficulty of Public Service management. However, these are worthwhile standards against which all managers should measure their performance and towards which all should strive.

## **SUMMARY OF THE PRINCIPLES OF PUBLIC SERVICE MANAGEMENT**

### **Parliament, Government and the Public Service**

The Public Service plays an essential role in supporting government and Parliament in the development of laws and policies and in administering the resulting programs and services effectively, efficiently and economically to meet government objectives, which themselves are modified over time.

### **The Manager and the Law**

It is the first responsibility of all public servants to uphold the spirit and the letter of the laws established by Parliament and the regulations and directives made pursuant to such laws.

### **The Manager and Political Decision-making**

The Public Service is impartial. It is the government's administrative arm for achieving its policy and program objectives. Managers, in addition to advising on the development of laws and policies, are responsible for implementing the government's policy decisions with prompt, effective and unequivocal action.

### **Service to the Public**

In administering government programs and services, public servants must respect the rights of the public being served and be sensitive and responsive to its needs and interests.

### **The Management of Public Resources**

Public Service managers are responsible for administering the human, material and financial resources required to achieve program objectives, for managing these resources in trust and for ensuring that the public receives full value for money. Since people are the prime resource of the Public Service, they should be managed sensitively and with due regard for their individual and collective rights and dignity.

### **The Accountability of Managers**

Managers are accountable for the quality of their advice and for achieving policy and program objectives, within the framework of law, prevailing constraints and the limits of the authority and resources at their disposal.

## **PARLIAMENT, GOVERNMENT AND THE PUBLIC SERVICE**

The will of Parliament, as expressed through the laws it enacts and the funds it approves for government programs, is supreme under the Constitution. It is the foundation on which government directs the activities of the Public Service to respond to the needs of the Canadian people. The government, which is answerable through Parliament to the people, establishes the framework of policies, programs and priorities which guide Public Service activities. The Public Service exists to develop and manage these policies and programs effectively, efficiently and economically to meet government objectives. Public funds to support programs are administered in trust by the government through its Public Service.

## **THE MANAGER AND THE LAW**

It is the first responsibility of managers to implement and uphold both the letter and the spirit of the laws established by Parliament and the regulations and

directives made pursuant to such laws. This requires that managers:

- . make recommendations for change that may improve the law in their fields of concern and provide prompt advice to Ministers if there appears to be a risk that government instructions are inconsistent with the law or with reasonable interpretations of the law;
- . support Ministers in fulfilling their responsibilities to Parliament and to Cabinet by providing information and advice that is timely, thorough, objective, politically impartial and sensitive to the importance of service to the public, and which lays out alternative courses of action available within the law;
- . know and observe guidelines on conduct, post-employment activities, conflict of interest, partisan political activity, professional ethics and all other standards of probity;
- . maintain, and lead others to follow, the highest ethical standards;

- . promptly bring to the attention of the appropriate authorities any known or suspected violations of the law.

## **THE MANAGER AND POLITICAL DECISION-MAKING**

In serving government, managers must be sensitive to the political process but must always remember that the Public Service is bound by law and tradition to be politically neutral. While managers are bound to support and carry out the policies of the government of the day, they must not do so in a way that suggests partisan support of the party in power or partisan opposition to those who disagree with government policies, thereby avoiding any action which deliberately favours one party over another.

Respecting the right and duty of the government to direct the activities of the Public Service, managers, through policy advice and administrative measures:

- . develop program proposals to carry out policies and achieve government objectives with the greatest measure of public acceptance;
- . regularly evaluate and advise on the continuing cost-beneficial impact of those policies, programs and regulations that are already in place;
- . advise on the development of laws, policies and regulations through the formulation of alternative courses of action which clearly set forth their relative merits and consequences, and the nature of support required at every level and from every quarter;
- . ensure that the strengths, weaknesses, opportunities and pressures in the areas of managers' responsibilities are identified, recognized and considered by the government;
- . strive to maintain consistency between serving the objectives and priorities of their individual

programs and the government's objectives as they apply to the Public Service as a whole;

- . demonstrate the effective use of public resources and departmental programs in achieving government objectives.

## SERVICE TO THE PUBLIC

Programs and services exist to serve the public. They are effective when they are sensitive and responsive to the changing needs, wishes and rights of the public. Managers are responsible for ensuring that programs and services respond to government aims and serve the public well so that:

- . services and their delivery address the particular needs of the public being served in the official language of its choice;
- . members of the public are provided with the complete, specific and clear information they have the right and the need to know regarding

service availability, procedure, rationale and cost, with recourse and response in the event that they are not satisfied;

- . programs are clearly identified in accordance with the Federal Identity Program to enable the public to recognize and gain access to federal services;

- . services are delivered in a timely fashion in terms of access, response time and the time taken to complete each transaction, and respect the convenience, physical comfort, safety and security of the public;

- . services are delivered equitably, sensitively and in a personal manner, and take account of language, privacy and other special rights;

- . channels of communication exist for public participation in the development and assessment of programs.

## THE MANAGEMENT OF PUBLIC RESOURCES

It is the responsibility of managers to realize the productive potential of all resources entrusted to them and to optimize program economy, efficiency and effectiveness through their prudent management. The policies and practices of human, material and financial resource management are intended to facilitate the achievement of program objectives in ways that respond to the imperatives of law and ensure the proper use of public funds, facilities and other resources.

### Financial and Material Resource Management

The manager is the focal point of any system of financial and material resource management. Such systems are intended to assist managers in planning, controlling and accounting for the use of financial and material resources in government programs. They are designed so that:

- . the requirements for parliamentary control and reporting are satisfied, and adequate means are in place to ensure that disbursements do not exceed spending authority granted;
- . probity and prudence are exercised in the use of financial and material resources;
- . cash, accounts receivable, inventories and other assets are safeguarded;
- . information on financial and material resources utilization is related to program results information, both in planned and actual terms, to meet the operating and decision-making needs of managers;
- . an independent and objective check on financial and material resource management practices is provided through an effective process of internal audit.



## Human Resource Management

At the same time, it is recognized that the people of the Public Service are its prime resource. Moreover, Public Service employees have needs, rights, interests, capacities, limitations, values and aspirations that find expression and seek satisfaction in the workplace. Human resource policies and practices are intended, therefore, to:

- . provide, through purposeful human resource strategies, qualified persons for jobs on a timely, economical and meritorious basis;
- . promote fair access to Public Service employment opportunities and the fair, equitable and impartial treatment of employees;
- . enhance the sensitivity and responsiveness of the Public Service to the needs of Canadians and their elected representatives;
- . ensure that, wherever possible, human resource planning decisions serve individual as well as organizational well-being;
- . facilitate optimum employee development and utilization through job training, retraining and development programs;
- . promote high levels of employee productivity, motivation and morale;
- . recognize the natural desire and the right of most employees to representation for the purpose of bargaining collectively for benefits and conditions of work;
- . establish and maintain an environment and mechanisms for discussion and cooperation in employer-employee relations;
- . provide employees with means of redress without fear of retribution;
- . provide compensation and terms and conditions of employment which are comparable to those prevailing in the private sector for similar work and which are fair and equitable to both employees and taxpayers;



- . strengthen the common identity of managers;
- . increase the involvement of employees in decision-making which affects the nature of their work, their work environments and, more generally, the quality of their lives at work; .
- . promote:
  - consistency, sincerity and integrity in human and organizational relationships;
  - employee initiative, creativity and reliance on self-direction;
  - personal responsibility and individual initiative for continued learning and career development;
  - mental and physical health and safety of employees;
  - an atmosphere in which both official languages are given equal status and their use encouraged.

## THE ACCOUNTABILITY OF MANAGERS

Depending on their level and authority, there are two broad areas of accountability for managers: for *policy performance*, that is, for the provision of advice and the achievement of results in the context of government objectives; and for *administrative performance*, which includes the stewardship of public resources, adherence to the laws and to the direction provided by Cabinet and the central agencies.

Managers are held responsible, and hold their subordinates responsible, for their performance within a system of accountable management that contains the following elements:

- . mutually agreed objectives and priorities which are defined and stated as clearly as possible in view of the complexity of the environment, and which are expressed in terms of a contractual understanding which ensures an obligation and commitment to the achievement of expected results within available resources;

- . the assignment of authority and resources commensurate with expected results;
- . a performance measurement, evaluation and feedback system that keeps both managers and subordinates aware of progress towards expected results;
- . means of ensuring that employee performance is appraised on the results achieved and that rewards or sanctions follow equitably from such appraisal.

## THE ELEMENTS OF PUBLIC SERVICE MANAGEMENT

In order to ensure the maximum effectiveness, efficiency and economy in implementing policies and administering programs and services, managers:

1. **Plan** their activities in support of government objectives and priorities, so that:
  - . strategic overviews and multi-year operational plans contribute to the integration of human, material and financial resource management;
  - . performance objectives are expressed in terms that permit progress to be assessed, facilitate periodic program evaluation and permit managers to use such assessments for performance appraisal and improvement;
  - . wherever possible, those who must implement plans or who are affected by them have the opportunity to contribute to their development.
2. **Organize** their staff and activities to achieve the expected results, assigning responsibility and

delegating authority as close as possible to the point of impact of the decisions made. Managers also ensure that:

- . organizational structure clearly relates to the mandate of the department;
- . responsibility centres are identified, and the relationships between the goals of a responsibility centre, the resources and authority provided, and accountability are clear;
- . work is organized so that:
  - meaningful job assignments, which contribute to career development, are provided without jeopardizing objectives;
  - duplication of effort is avoided;
  - span of control of a manager is determined by the nature of the work and by the time needed to supervise the work of subordinates;

- there is effective internal communication for increasing responsibility and accountability;
  - . titles, reflecting the authority and scope of managers, are understandable both within the organization and to the public;
  - . reorganization is undertaken only when its long-term benefits clearly outweigh the short-term costs and disruption;
  - . managers consult employees, union representatives and related departments as soon as possible in the process of organizational change.
3. **Lead** their work teams by guiding and inspiring the people under their authority to produce their best, so that:
- . goals, objectives and priorities are clearly communicated and guide the team's work;
  - . the work environment and example provided by the manager build trust, sustain loyalty and promote individual involvement and commitment;
  - . the team is well coordinated and recognizes individual needs, talents and training.
4. **Control** their operations to ensure that resources are used for the purposes intended and do not exceed the levels approved by Parliament. Controls are designed so that:
- . their criteria stem from the objectives established in planning;
  - . they facilitate regular monitoring, periodic auditing, evaluation of effectiveness, efficiency and compliance, and accountability;
  - . they are cost-beneficial and impose minimal administrative burdens;
  - . as far as possible, central agencies use information generated by departmental management control systems rather than their own audits and evaluations;

- . where central agencies carry out their own audits and evaluation of departmental operations, these activities are coordinated with, and sensitive to, departmental priorities and demands on the manager's time.

5. **Communicate** openly with others ensuring that:

- . employee needs for information, participation and personal recognition are met;
- . communications with Members of Parliament, government officials, employee representatives, the media and the public are responsive;
- . sound judgement is exercised in evaluating and preserving confidentiality of information within the framework of relevant laws;
- . external communications effectively attract public attention;
- . external communications are factual, and within managers' jurisdiction.

· dans la mesure du possible, les organismes centraux utilisent les renseignements provenant des systèmes de contrôle de gestion des ministères plutôt que leurs propres vérifications et évaluations;

· les vérifications et les évaluations des opérations d'un ministère, lorsqu'elles sont effectuées par les organismes centraux eux-mêmes, soient coordonnées en fonction des priorités du ministère et tiennent compte de l'emploi du temps des gestionnaires.

## 5. Communiquer ouvertement avec les autres en s'assurant que:

· les besoins des employés en matière de renseignements, de participation et de considération personnelle sont satisfaits;

· les communications avec les députés, les hauts fonctionnaires du gouvernement, les représentants des employés, les médias et le public sont appropriées;

· l'on fasse preuve de jugement en ce qui concerne l'évaluation et le respect du caractère confidentiel de l'information dans le cadre des lois pertinentes;

· les communications externes attirent l'attention du public;

· les communications externes respectent les faits et s'inscrivent dans le domaine de responsabilité du gestionnaire concerné.

— les communications internes soient efficaces et permettent d'accroître la responsabilité et l'imputabilité;

les titres qui expriment les pouvoirs et l'étendue des responsabilités des gestionnaires peuvent être compris à l'intérieur de l'organisation ainsi que par le public;

l'on n'effectue des réorganisations que lorsque les avantages à long terme l'emportent nettement sur les coûts et les inconvénients à court terme;

les gestionnaires consultent les employés, les représentants syndicaux et les autres ministères touchés aussitôt que possible au cours du processus de réorganisation.

3. Diriger leurs équipes de travail en offrant des conseils aux employés et en les motivant à donner le meilleur d'eux-mêmes en s'assurant que:

les buts, les objectifs et les priorités sont bien communiqués et orientent le travail de l'équipe;

le milieu de travail et l'exemple fourni par le gestionnaire inspirent la confiance, favorisent la loyauté et encouragent les employés à s'impliquer et à s'engager;

l'équipe est bien coordonnée et sait reconnaître les besoins, les talents et les compétences de ses membres.

4. Contrôler leurs opérations pour s'assurer que les ressources sont utilisées aux fins prévues et n'excedent pas les limites approuvées par le Parlement. Les mesures de contrôle sont conçues de manière que:

leurs critères découlent des objectifs établis au moment de la planification;

le contrôle régulier, la vérification périodique, l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la conformité, et l'imputabilité soient facilités;

les avantages qui en résultent dépassent leur coût, et qu'elles n'imposent qu'un fardeau administratif minime;

## LES ÉLÉMENTS DE LA GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE

responsabilités et en déléguant des pouvoirs aux personnes les plus directement touchées par les décisions prises. Les gestionnaires doivent aussi s'assurer que :

- la structure organisationnelle correspond clairement au mandat du ministère;
- les centres de responsabilité sont identifiés et les rapports entre les buts de chaque centre de responsabilité, les ressources et les pouvoirs qui lui sont attribués et l'imputabilité sont clairs;

- le travail est structuré de manière que :
  - les employés soient affectés à des tâches significatives qui contribuent à l'avancement de leur carrière sans compromettre les objectifs à atteindre;
  - l'on évite le double emploi;
  - le nombre de subordonnés d'un gestionnaire soit déterminé en fonction de la nature du travail et du temps nécessaire pour surveiller le travail des subordonnés;

Afin de maximiser l'efficacité, l'efficience et l'économie de la mise en oeuvre des politiques et l'administration des programmes et des services, les gestionnaires doivent :

1. **Planifier** les activités qui découlent des objectifs et des priorités du gouvernement afin que :
  - les stratégies globales et les plans opérationnels pluriannuels contribuent à une gestion intégrée des ressources humaines, matérielles et financières;

- la formulation des objectifs de rendement sert à évaluer le progrès accompli, facilite l'évaluation périodique des programmes et permet aux gestionnaires d'évaluer et d'améliorer le rendement de leur personnel;
- dans la mesure du possible, les personnes qui sont responsables de la réalisation des plans ou qui sont touchées par ces plans, aient l'occasion de participer à leur élaboration.

2. **Organiser** les activités et répartir le personnel afin d'obtenir les résultats prévus, en confiant des



des moyens permettant de s'assurer que le rendement des employés est évalué en fonction des résultats obtenus et que l'appréciation du rendement donne lieu à des récompenses ou des sanctions justes.

— l'esprit d'initiative, la créativité et l'autonomie des employés;

— l'initiative personnelle et le sentiment de responsabilité de l'employé en ce qui concerne l'amélioration de ses connaissances et l'orientation de sa carrière;

— la sécurité des employés et leur santé mentale et physique;

→ un milieu dans lequel les deux langues officielles ont un statut égal et leur usage est encouragé.

## L'IMPUTABILITÉ DES GESTIONNAIRES

Il existe, en rapport avec le niveau hiérarchique et l'autorité des gestionnaires, deux grands domaines de responsabilité: *le rendement au niveau des politiques*, en rapport avec les conseils fournis et les résultats obtenus vis-à-vis des objectifs gouvernementaux, et le *rendement administratif* qui comprend la garde des

ressources publiques et le respect des lois et des orientations émanant du Cabinet et des organismes centraux.

Les gestionnaires sont tenus responsables, et tiennent leurs subalternes responsables, de leur rendement dans le cadre d'un système d'imputabilité de la gestion comprenant les éléments suivants:

• des objectifs et des priorités qui ont été définis et formulés avec autant de clarté que possible, compte tenu de la complexité de l'environnement, et qui ont fait l'objet d'une entente mutuelle, sorte de «contrat» comportant un engagement et des devoirs vis-à-vis les résultats prévus, compte tenu des ressources disponibles;

• la délégation des pouvoirs et l'affectation des ressources en fonction des résultats prévus;

• un système de mesure et d'appréciation du rendement et de rétroaction à cet égard, qui renseigne tant les gestionnaires que leurs subalternes sur les progrès accomplis en vue d'atteindre les résultats prévus;

• améliorer les chances d'accéder à l'emploi dans la Fonction publique et le traitement juste, équitable et impartial des employés;

• accroître la sensibilité de la Fonction publique aux besoins des Canadiens et de leurs représentants élus, et sa capacité d'y répondre;

• faire en sorte, dans la mesure du possible, que les décisions concernant la planification des ressources humaines contribuent au bien-être des employés et bénéficient également à l'organisation;

• contribuer à l'utilisation et à l'amélioration optimales des compétences des employés au moyen de programmes de formation, de recyclage et de perfectionnement;

• stimuler, chez les employés, la productivité, la motivation et le moral;

• reconnaître le désir naturel et le droit de la plupart des employés d'être représentés aux fins de la négociation collective des avantages et des conditions de travail;

• établir et entretenir un climat et des mécanismes favorisant le dialogue et la collaboration entre l'employeur et les employés;

• fournir des recours aux employés sans que ces derniers aient à craindre de sanctions;

• offrir une rémunération et des conditions d'emploi qui soient comparables à celles du secteur privé pour un travail semblable et qui soient justes et équitables à la fois pour les employés et les contribuables;

• renforcer, chez les gestionnaires, le sentiment d'appartenance à une collectivité;

• accroître la participation des employés aux décisions qui influent sur la nature de leurs fonctions, sur leur milieu de travail et, de manière plus générale, sur la qualité de vie au travail; et

• promouvoir:

— la cohérence, l'authenticité et l'intégrité des relations humaines et organisationnelles;

matérielles. Les systèmes de gestion ont pour but d'aider les gestionnaires à planifier et à contrôler l'utilisation des ressources financières et matérielles des divers programmes gouvernementaux ainsi qu'à rendre compte de cette utilisation. Ils sont conçus de façon que :

- les exigences reliées au contrôle par le Parlement soient satisfaites et que des mesures soient prises pour assurer que les dépenses ne soient pas supérieures aux crédits autorisés;

- la prudence et la probité soient respectées dans l'utilisation des ressources financières et matérielles;

- l'argent comptant, les comptes recevables, les inventaires et les autres avoirs soient sauvegardés;

- les données sur l'utilisation des ressources financières et matérielles soient mises en rapport avec les renseignements sur les résultats des programmes, à la fois lors de la planification et pendant la mise en oeuvre, afin de répondre aux besoins opérationnels

## La gestion des ressources humaines

- des gestionnaires et les aider dans la prise de décision;
- une vérification interne efficace assure un contrôle indépendant et objectif des pratiques de gestion relatives aux ressources financières et matérielles.

Il est également reconnu que les employés constituent la plus importante ressource de la Fonction publique. De plus, ces derniers ont des besoins, des droits, des intérêts, des compétences, des limites, des valeurs, ainsi que des aspirations qu'il faut reconnaître et dont le milieu de travail doit tenir compte. Par conséquent, les politiques et les pratiques relatives aux ressources humaines poursuivent les buts suivants:

- assurer, au moyen de stratégies précises en matière de gestion des ressources humaines et dans le respect du principe du mérite, la dotation opportune et économique des postes en faisant appel à des personnes qualifiées;

- la population obtienne les renseignements complets, clairs et précis auxquels elle a droit et qu'elle a besoin de connaître relativement aux services disponibles, aux procédures à suivre, aux principes de base et aux coûts; et que soient prévus les recours et une réponse en cas d'insatisfaction;

- les programmes soient clairement identifiés, conformément au Programme de symbolisation fédérale, afin de permettre au public de connaître les services fédéraux et d'y avoir accès;

- les services offerts au public soient adéquats, c'est-à-dire: qu'ils soient accessibles à des heures convenables, que les délais de réponse ou de transaction soient raisonnables, que le public puisse s'en prévaloir facilement et qu'ils soient dispensés dans un cadre qui assure le confort, la protection et la sécurité du public;

- les services soient dispensés d'une manière équitable, judiciaire et courtoise et tiennent compte des droits linguistiques, du droit à la vie privée et des autres droits spéciaux;

## LA GESTION DES RESSOURCES PUBLIQUES

- des mécanismes soient prévus pour que le public participe à l'élaboration et à l'évaluation des programmes.

Il incombe aux gestionnaires de tirer profit du potentiel de production de toutes les ressources qui leur sont confiées et de maximiser l'économie, l'efficacité et l'efficacité des programmes par une gestion sage. Les politiques et les pratiques relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières ont pour but de faciliter l'atteinte des objectifs des divers programmes de façon que les exigences de la loi soient satisfaites et que les fonds, les installations et les autres ressources publiques servent à des fins appropriées.

## La gestion des ressources financières et matérielles

Le gestionnaire est le point de mire de n'importe quel système de gestion des ressources financières et

Relativement au droit et au devoir du gouvernement de diriger les activités de la Fonction publique, les gestionnaires, par les conseils qu'ils fournissent sur les politiques ainsi que par des mesures administratives:

- élaborent des projets de programmes qui permettent d'appliquer les politiques et d'atteindre les objectifs du gouvernement tout en satisfaisant le plus possible le public;

- évaluent régulièrement les coûts et les avantages des politiques, des programmes et des règlements en vigueur et fournissent des conseils à ce sujet;

- fournissent des avis relativement à l'élaboration des lois, des politiques et des règlements en identifiant les diverses possibilités d'action et en détaillant les mérites et les conséquences de chacune de celles-ci ainsi que le genre d'appui requis à tous les niveaux et de tous les secteurs;

- s'assurent que les forces, les faiblesses, les possibilités et les contraintes affectant leurs domaines de responsabilité sont identifiées, reconnues et prises en considération par le gouvernement;

- s'efforcent d'assurer la cohérence entre les objectifs et les priorités des programmes qu'ils administrent et les objectifs du gouvernement pour l'ensemble de la Fonction publique;

- montrent clairement que les ressources publiques et les programmes ministériels sont utilisés de façon efficace afin d'atteindre les objectifs gouvernementaux.

## LE SERVICE AU PUBLIC

Les programmes et les services ont pour but de servir le public. Ils sont efficaces lorsqu'ils tiennent compte de l'évolution des besoins, des désirs et des droits de celui-ci. Les gestionnaires doivent s'assurer que les programmes et les services correspondent aux objectifs du gouvernement et servent bien le public, de façon que:

- les services — et la prestation de ceux-ci — répondent aux besoins de la clientèle desservie dans la langue officielle de son choix;

d'activité et aviser les ministres, en temps opportun, s'il y a lieu de croire que les directives du gouvernement peuvent être incompatibles avec la loi ou l'interprétation raisonnable de celle-ci;

aider les ministres à s'acquitter de leurs responsabilités envers le Parlement et le Cabinet en leur fournissant, en temps opportun, des renseignements et des conseils pertinents, objectifs et politiquement impartiaux, qui tiennent compte des exigences du service au public et formulent clairement les diverses possibilités d'action conformes à la loi;

connaître et observer les lignes directrices relatives à la bonne conduite, aux activités après l'emploi, aux conflits d'intérêt, aux activités politiques partissanes, à l'éthique professionnelle et à toute autre norme touchant l'intégrité des fonctionnaires;

respecter, et inciter les autres à respecter, des règles d'éthique rigoureuses;

signaler promptement aux autorités compétentes toute violation connue ou soupçonnée d'une loi.

## LE GESTIONNAIRE ET LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE

En servant le gouvernement, les gestionnaires doivent, d'une part, être sensibles aux divers aspects du processus politique et, d'autre part, se rappeler que la loi et la tradition obligent la Fonction publique à la neutralité politique. S'ils sont tenus d'appuyer et d'appliquer les politiques établies par le gouvernement au pouvoir, ils doivent faire en sorte qu'on ne puisse les accuser de partisanerie, ni en faveur du parti au pouvoir ni contre ceux qui sont en désaccord avec les politiques du gouvernement. Bref, ils doivent éviter toute action qui, délibérément, favoriserait un parti par rapport à un autre.

certaine sensibilité ainsi que le respect de la dignité et des droits individuels et collectifs.

### L'imputabilité des gestionnaires

Les gestionnaires sont tenus responsables de la qualité des conseils qu'ils fournissent ainsi que de la réalisation des objectifs fixés en rapport avec les programmes et les politiques, dans le cadre de la loi, des contraintes existantes et des limites des pouvoirs et des ressources dont ils disposent.

## LE PARLEMENT, LE GOUVERNEMENT ET LA FONCTION PUBLIQUE

La volonté du Parlement telle qu'exprimée par les lois qu'il adopte et les fonds qu'il approuve à l'égard des programmes du gouvernement est souveraine en vertu de la Constitution. C'est la pierre angulaire sur laquelle repose le pouvoir du gouvernement de diriger les activités de la Fonction publique afin de répondre

## LE GESTIONNAIRE ET LA LOI

Le premier devoir des gestionnaires est d'appliquer et de faire observer tant la lettre que l'esprit des lois établies par le Parlement et des directives et règlements émis en vertu de ces lois. Par conséquent, les gestionnaires doivent:

• recommander des modifications qui permettront d'améliorer la législation relative à leurs secteurs

aux besoins de la population canadienne. Le gouvernement, qui est responsable devant la population par l'intermédiaire du Parlement, établit le cadre des politiques, des programmes et des priorités qui guident les activités de la Fonction publique. Le rôle de cette dernière est d'élaborer ces politiques et ces programmes et de les administrer d'une manière efficace, efficiente et économique pour que les objectifs du gouvernement soient atteints. Elle est également l'instrument par lequel le gouvernement administre, au nom de la collectivité, les deniers publics qui servent à financer ces mêmes programmes.



## RÉSUMÉ DES PRINCIPES DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE

des conseils qu'ils fournissent relativement à l'élaboration des lois et des politiques, les gestionnaires ont la responsabilité d'appliquer les décisions relatives aux politiques de façon expéditive, efficace et non équivoque.

### Le service au public

Dans la mise en oeuvre des programmes et des services gouvernementaux, les fonctionnaires doivent respecter les droits du public qu'ils servent et être sensibles à ses besoins et à ses intérêts.

### La gestion des ressources publiques

Les gestionnaires de la Fonction publique ont la responsabilité d'administrer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour atteindre les objectifs des programmes, de gérer ces ressources au nom de la collectivité et de garantir au public que la valeur reçue justifie les montants dépensés. Puisque les employés sont la ressource principale de la Fonction publique, la gestion du personnel exige une

### Le Parlement, le gouvernement et la Fonction publique

La Fonction publique a un rôle de tout premier plan auprès du gouvernement et du Parlement en ce qui concerne l'élaboration des lois et des politiques et la gestion efficace, efficace et économique des programmes et services qui en découlent pour réaliser les objectifs que le gouvernement fixe, lesquels changent avec le temps.

### Le gestionnaire et la loi

La responsabilité première des fonctionnaires est de faire observer l'esprit et la lettre des lois votées par le Parlement et des directives et règlements émis en vertu de ces lois.

### Le gestionnaire et la prise de décision politique

La Fonction publique est impartiale; elle est l'outil administratif qui permet au gouvernement de réaliser ses objectifs de politiques et de programmes. En plus

En formulant ces principes de gestion, nous n'avons pas l'intention de minimiser la complexité et les difficultés inhérentes à l'administration publique. Ils n'en constituent pas moins des normes valables à partir desquelles les gestionnaires peuvent évaluer leur rendement, et que chacun devrait s'efforcer d'atteindre.

des femmes, des personnes de toute race et de toute culture, et des handicapés.

Les gestionnaires de la Fonction publique fédérale travaillent dans un milieu en constante évolution, difficile à prévoir. En outre, de nombreux facteurs limitent leur liberté d'action: la constitution fédérale canadienne et le régime politique canadien; la conjoncture nationale et internationale; la nécessité de considérer la Fonction publique comme un seul système ouvert et intégré; la taille de la Fonction publique, sa complexité et les interactions des organismes centraux, des organismes de service et des portefeuilles administratifs; les contraintes financières; et la nature même du rôle du gestionnaire. Ces facteurs propres à la Fonction publique distinguent le rôle du gestionnaire du secteur public de celui du secteur privé. Il s'ensuit que les niveaux de rendement doivent être établis en fonction de ces facteurs et de ces contraintes.

• offre des services dans les deux langues officielles à une population multiculturelle et géographiquement dispersée;

• est administrativement décentralisée;

• est l'employeur le plus important au Canada;

• respecte les principes du mérite et de l'équité, et ses gestionnaires sont responsables de leur rendement et sont tenus d'en rendre compte.

À titre d'employeur, la Fonction publique s'efforce de créer et de maintenir un milieu de travail et une qualité de vie au travail qui favorisent l'initiative, la productivité, la satisfaction et l'épanouissement personnel des employés. La Fonction publique s'efforce également d'assurer la représentation équitable des deux groupes de langues officielles, des hommes et

## INTRODUCTION

publique du Canada se déroulent dans un environnement beaucoup plus complexe et diversifié que celui de n'importe quelle autre entreprise canadienne, publique ou privée. Ses gestionnaires ont donc un rôle très spécial.

Cet énoncé des principes de gestion tient compte des facteurs qui définissent le contexte de la gestion de la Fonction publique et en font ce qu'elle est. La Fonction publique du Canada:

- existe pour servir le public et est financée par celui-ci;

- a des responsabilités particulières envers le gouvernement, le Parlement et la loi;

- suit une orientation politique, tout en restant neutre;

- agit dans un contexte fédéral en parallèle avec les administrations provinciales;

Ces dernières années, le gouvernement a progressivement été amené à considérer que la gestion de la Fonction publique était une tâche comportant des responsabilités particulières et exigeant des aptitudes, des compétences, une formation et une expérience spéciales. De plus en plus, les gestionnaires sont tenus responsables d'obtenir pour le contribuable une juste valeur en contrepartie de l'argent dépensé et de bien servir le public. La mise en place de la catégorie de la gestion, en vue de faciliter la dotation, la rémunération, la formation et le perfectionnement des cadres, souligne l'importance de cette fonction.

Il semble donc opportun d'énoncer les principes de gestion de la Fonction publique. L'ensemble de ces principes forme une doctrine dont devraient s'inspirer les gestionnaires pour améliorer la qualité et l'efficacité de leur travail et de celui de leurs subordonnés.

Cependant, la doctrine qui oriente la fonction de gestion ne doit pas faire perdre de vue le contexte dans lequel elle s'applique. Les activités de la Fonction

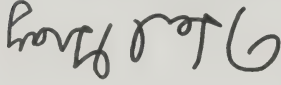


## AVANT-PROPOS

soit intégralement. Ce qui n'empêche pas, j'en suis sûr, que ce document soit révisé et amélioré avec le temps.

Les gestionnaires d'expérience trouveront dans ces pages bien des éléments qui, très souvent, corroborent leurs pratiques actuelles de gestion. Les nouveaux gestionnaires y puiseront, je l'espère, une inspiration et un encouragement à s'efforcer de respecter ces principes. Les ministères, quant à eux, seront tenus de s'assurer que ces principes seront appliqués intégralement dans toutes leurs pratiques de gestion.

Le Canada demande beaucoup à ses gestionnaires de la Fonction publique, mais il leur offre également de grandes possibilités et leur propose de grands défis. J'espère que ces principes guideront tous les gestionnaires dans la poursuite d'une carrière fructueuse dans la Fonction publique.



Le président du Conseil du Trésor,  
l'honorable Herb Gray, c.p., député

La Fonction publique du Canada est l'une des administrations publiques les meilleures au monde. Elle possède de solides traditions et idéaux qu'ont élaborés des générations d'hommes et de femmes issus des milieux les plus divers et animés d'un commun désir de servir leur pays.

En raison de la complexité croissante des institutions et des opérations gouvernementales, il est devenu nécessaire de réunir ces idéaux en un seul code, non seulement pour inspirer et orienter nos efforts de tous les jours, mais également pour les inculquer aux nouvelles recrues de la catégorie de la gestion et communiquer avec plus de clarté au public le caractère distinctif de la Fonction publique. *Les Principes de gestion de la Fonction publique du Canada* sont le fruit de nombreuses consultations, à la grandeur du pays, avec des sous-chefs des ministères, tant provinciaux que fédéraux, des agents négociateurs, des associations d'administration publique, des universités, des députés et d'autres personnes intéressées.

Les normes présentées ici sont exigeantes. Elles sont en même temps d'ordre pratique et plusieurs ministères et organismes les appliquent déjà, soit en partie,



## TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	
Introduction	1
Résumé des principes de gestion de la Fonction publique	4
Le Parlement, le gouvernement et la Fonction publique	5
Le gestionnaire et la loi	5
Le gestionnaire et la prise de décision politique	6
Le service au public	7
La gestion des ressources publiques	8
L'imputabilité des gestionnaires	11
Appendice — Les éléments de la gestion de la Fonction publique	13



© Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1983  
N° de cat. BT43-77/1983

ISBN 0-662-52315-6

Publié par la  
Division des communications  
Conseil du Trésor du Canada  
Septembre 1983

LES PRINCIPES  
DE GESTION  
DE LA  
FONCTION  
PUBLIQUE  
DU CANADA

64/  
TB  
- 7011





LES PRINCIPES  
DE GESTION  
DE LA  
FONCTION  
PUBLIQUE  
DU CANADA